Communication spécialisée

La communication des établissements bancaires face à la crise



Elizabeth FARABEE

Aurore LE BERRIGAUD

Master 2 CEOI

CELSA

08/12/2008

Document publié dans le Magazine de la Communication de Crise et Sensible

http://www.communication-sensible.com

Table des matières

Introduction :

Lundi 15 septembre 2008, Lehman Brothers, quatrième banque d'affaire américaine, dépose le bilan, Bank of America rachète Merrill Lynch et l'ensemble des places boursières de la planète s'effondrent. Wall Street n'a pas vécu une telle chute depuis les attentats du 11 septembre 2001. Les jours suivants, la situation s'aggrave et la crise financière s'installe.

Les établissements bancaires, déjà très fragiles depuis la crise des subprimes de 2007, se trouvent entraînés dans la spirale de l'effondrement des cours. Le navire prend l'eau et chacun y va de son commentaire quant à l'attitude à adopter. Les établissements bancaires sont montrés du doigt pour leur inconséquence. Les banques d'affaire sont les plus touchées par cette crise car directement tributaires de l'évolution des cours boursiers.

Si depuis la situation s'est quelque peu améliorée, la crise n'est pour autant pas finie. En terme de communication, il est intéressant de voir comment les établissements bancaires ont fait et font encore face à cette crise financière.

Nous allons tenter d'apporter tout au long de notre travail des clefs de compréhension et des éléments de réponse à cette question. Il nous paraît important, dans un premier temps, de retracer la chronologie de la crise afin de bien comprendre ce qui s'est passé. Nous verrons ensuite les caractéristiques de la crise. Nous serons alors amenées à traiter de la spécificité des crises financières mais nous montrerons également qu'il demeure des similitudes importantes avec une crise « classique ». Enfin nous verrons dans une troisième et dernière partie comment les établissements ont réagi face à cette crise et nous illustrerons l'étude de ces stratégies par deux études de cas.

I. Déroulement de la crise

A. Chronologie *sélective* de la crise :

15 septembre	**Eclatement de la crise** A peine une semaine après la nationalisation de Fannie Mae et Freddie Mac, *Lehman Brothers deposent le bilan*: suite à l'échec des négociations de rachat, Lehman Brothers, quatrième banque d'investissement de Wall Street, fait faillite. A 639 milliards de dollars, c'est la plus grande faillite dans l'histoire des Etats Unis. *Bank of America rachète Merrill Lynch* pour 50 milliards de dollars. Selon Alan Greenspan, ancien patron de la Fed, il s'agit de la « plus grave crise financière depuis un siècle ». Un sentiment de **panique** se répand. On s'aperçoit que le gouvernement américain ne va pas sauver tout le monde. Les bourses mondiales souffrent aussi.
16 septembre	*Nationalisation d'AIG :* L'état américain donne un prêt d'urgence de 85 milliards de dollars sur deux ans à American International Group (AIG), un assureur américain, en échange de 85% du capital de l'entreprise. En vue de restaurer la confiance et d'éviter que la crise financière internationale ne s'aggrave, les banques centrales du monde entier injectent des milliards de dollars sur les marchés monétaires dont les bourses connaissent des chutes importantes.
19 septembre	*Annonce du plan Paulson :* Le gouvernement américain, qui espère désespérément maîtriser la situation, présente le plan Paulson, imaginé par le secrétaire au Trésor Henry Paulson. Ce plan de 700 milliards de dollars vise à racheter les actifs compromis des banques. L'annonce du plan réinjecte de la confiance et provoque une forte montée des bourses mondiales.
21 septembre	*Fin du modèle des banques d'investissement* : Afin de pouvoir bénéficier des aides de la réserve fédérale américaine, Goldman Sachs et Morgan Stanley, deux grandes banques d'affaire américaines, renoncent à leur statut et deviennent de simples holdings financières.
26 septembre	Faillite la plus importante de l'histoire des banques américaines. La réserve fédérale américaine confisque Washington Mutual.
28 septembre	*Arrivée de la crise en Europe* : La banque Fortis est partiellement nationalisée avec une injection de 11,2 milliards d'euros de la part de la Belgique, le Luxembourg, et les Pays-Bas. Elle est ensuite démantelée.
29 septembre	*Rejet du plan Paulson* : Suite à des débats houleux, la Chambre des représentants rejette le plan Paulson qui est perçu comme trop cher pour le contribuable américain.

	L'Irlande met en place son propre plan de sauvetage : elle propose une garantie de 400 milliards d'euros pour tous les actifs placés dans les banques nationales du pays. Du coup, de nombreux Britanniques (citoyens et entreprises) décident de mettre leur argent dans les banques irlandaises. Les membres de l'Union européenne, Grande Bretagne en tête, craignent l'effet de cette mesure sur leurs propres systèmes bancaires.
3 octobre	*Adoption du plan Paulson* : Après avoir été adopté par le Sénat le 1er octobre, la Chambre des représentants approuve enfin le plan Paulson, qui marque l'intervention gouvernementale la plus significative de l'histoire des Etats-Unis. La bourse américaine continue à chuter malgré l'adoption du plan. Les investisseurs craignent qu'il ne soit déjà trop tard.
4 octobre	*Réunion des leaders européens* : Les leaders européens se réunissent à Paris en vue d'apporter une réponse commune à la crise en s'inspirant du plan Paulson. C'est un échec. L'Europe demeure divisée et les marchés souffrent d'une chute historique.
13 octobre	*Les pays européens proposent des plans de sauvetage* : le Président Nicolas Sarkozy propose un plan de 360 milliards d'euros pour stabiliser l'économie de la France dont 320 milliards de prêts aux banques françaises et 40 milliards pour d'éventuelles recapitalisations. Les pays européens proposent des plans pour sauver leurs économies pour un coût total de 1700 milliards d'euros. La confiance revient et le CAC remonte de 11,18%.
Mi-octobre-present	*La crise continue :* Le Japon et la Chine font leur propre projet de lutte contre la crise. Le FMI prévoit une récession globale pour 2009. Barack Obama gagne la présidence américaine. Les dirigeants mondiaux continuent à chercher une solution. Nouvelle information du 'National Bureau of Economic Research' dit que les Etats Unis sont entrés dans une phase de récession depuis fin 2007, ce qui provoque une chute de 7,7 pourcents de la bourse américaine (Dow Jones Industrial Average).

B. Limites et origines de la crise

S'il est communément admis que la crise a éclaté le 15 septembre, il existait indéniablement des signes avant coureurs. De manière générale, la crise est une conséquence des excès de crédits aux Etats-Unis. La crise que nous connaissons aujourd'hui n'est en réalité qu'un rebondissement de la crise des subprimes. Comme le dit Ariane Benard-Mechler[1], responsable de la Communication Interne chez BNP-Paribas, « Nous sommes en crise depuis l'été 2007 ».

[1] Cf. Annexe 1

Les banquiers ont octroyé des crédits immobiliers à des personnes aux revenus modestes en surestimant leurs capacités d'emprunt. Quand les prix de l'immobilier ont commencés à s'effondrer en 2007, ce système a arrêté de fonctionner. Les ménages ne pouvant plus rembourser leurs emprunts, les établissements de crédit se sont trouvés en difficulté. Comme ces prêts bancaires étaient transformés en obligations achetées par les investisseurs du monde entier (un processus qui s'appelle titrisation), ce problème, qui a commencé aux Etats Unis, s'est rapidement étendu au monde entier, provocant une crise financière internationale.

Nous sommes loin aujourd'hui d'une sortie de crise. Pourquoi, donc, avons-nous choisi d'arrêter notre chronologie à mi-octobre plutôt que de la poursuivre jusqu'à aujourd'hui ? En fait, nous nous concentrons sur les conséquences immédiates de la crise car c'est à ce moment-là que les établissements bancaires ont revu leurs stratégies de communication. Nous avons choisi de nous focaliser sur la période où la crise financière était LE sujet principal dans l'actualité.

Depuis, la crise s'est installée dans notre quotidien, on en parle comme un sujet récurrent d'actualité. Comme la lutte contre le terrorisme ou la guerre en Irak, les journalistes gardent un œil sur son évolution sans toutefois que le sujet fasse tous les jours la Une. Bien sûr cela ne signifie en rien que la crise va disparaître ou que le sujet a perdu de son importance.

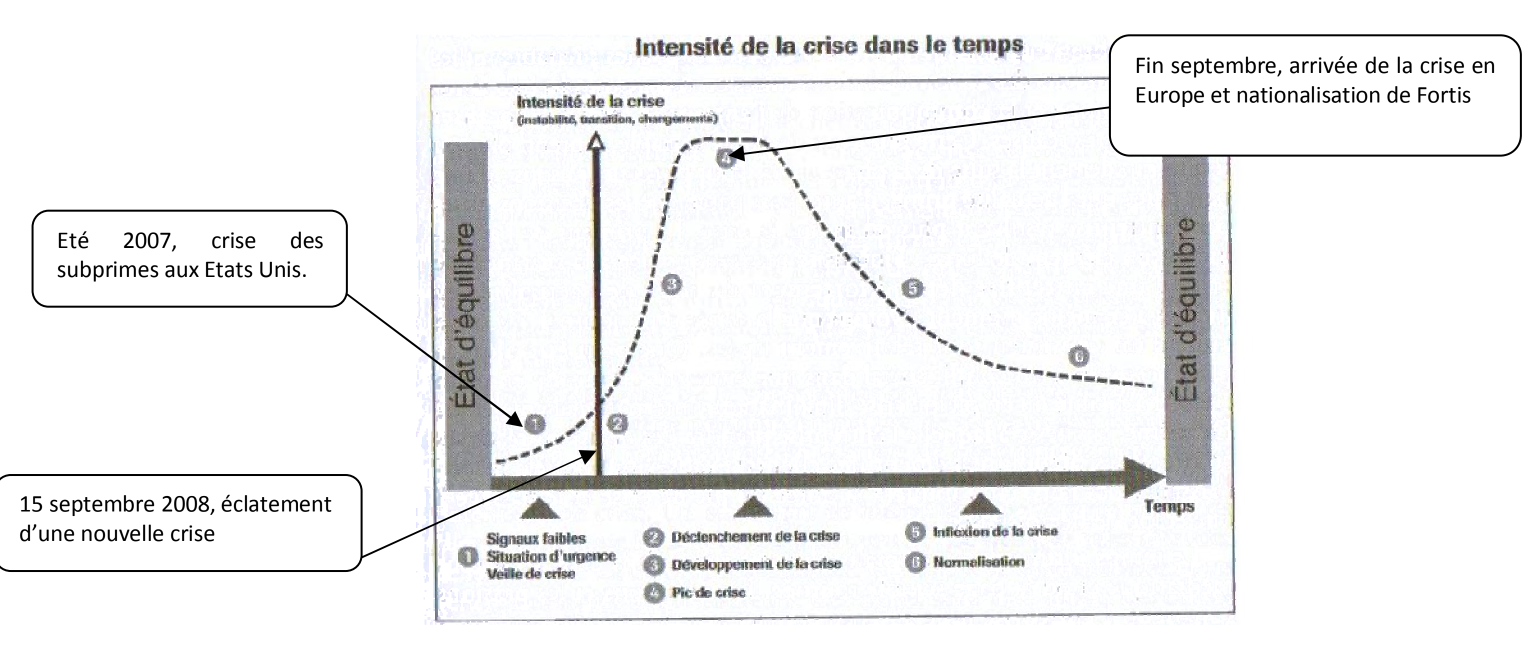
Il faut aussi se poser une question : peut-on jamais parler de la fin d'une crise ? Il est sûr que la crise financière actuelle va changer pour toujours le paysage économique mondial. L'un des plus fervents défenseurs du libre marché, Alan Greenspan, ancien patron de la réserve fédérale américaine parle « d'une faille dans le système », d'une « lacune » dans l'idéologie capitaliste qu'il a défendue toute au long de sa carrière[2]. Les valeurs capitalistes sont en train d'être révisées. Toutes les indications laissent à penser que la crise va perdurer et fondamentalement changer le système financier.

Pouvons-nous donc évoquer l'idée d'une résolution de cette crise ? Pas vraiment. Cette crise, comme toutes les crises d'ailleurs, ne disparaîtra jamais réellement. La crise a fait d'innombrables victimes, a généré des pertes considérables et surtout suscite une remise en cause d'un système capitaliste sans régulation.

C. Evolution de l'intensité de la crise

Pour mieux comprendre le déroulement de la crise, nous vous proposons un graphique.

[2] CHAPUIS, Nicolas. « Alan Greenspan », *Libération,* le 24 octobre 2008.



ALTEMAIRE, Alice et RENAUDIN, Hervé. *Gestion de Crise, Mode d'emploi*. (Paris : Liaisons, 2007)

Aujourd'hui nous pensons avoir atteint le début de l'étape d'inflexion. Toutefois notons que cette inflexion n'est pas linéaire et qu'il se produit de nombreux rebondissements. Pour la normalisation, il faut attendre de voir ce qui va se passer, particulièrement avec l'arrivée du nouveau président américain.

Il convient enfin de signaler que nous ne bénéficions pas encore d'un recul suffisant pour proposer une représentation définitive de l'évolution de la crise. Il est possible que de nouveaux événements surviennent et relancent celle-ci. De plus, ce que nous considérons comme l'inflexion de la crise peut simplement s'avérer être une courte amélioration.

II. Caractéristiques de la crise

A. Spécificités de la crise financière

1. De la fin du modèle de l'équilibre général : les conséquences du mimétisme

Afin de tenter de comprendre la raison de cette dernière crise financière, un petit passage par les sciences économiques est nécessaire, notamment par la théorie de l'équilibre général, telle

qu'énoncée par Walras[3]. Cette théorie présuppose l'existance d'un marché régit par la concurrence pure et parfaite défénie par les classiques. Sur ce marché idéal, Walras fait plusieurs hypothèses qui permettent l'atteinte de l'équilibre et notamment celle de la rationnalité des individus.

Or c'est bien la rationnalité de certaines décisions prises par des établissements bancaires qui est aujourd'hui remise en cause et pointée du doigt par les médias. Une simplification de la situation consisterait à dire que quelques banquiers ont consenti des prêts à taux variables à des personnes ne remplissant pas toutes les conditions nécessaires. De plus, des prises de risques inconséquentes sur le marché boursier sont venues fragiliser la situation. Ce manque de rationnalité de la part des acteurs a conduit à une fragilisation de l'équilibre, ou du moins d'une situation qui pouvait s'en rapprocher, qui devait de toute façon conduire tôt ou tard à l'éclatement de la crise.

Ce phénomène a été renforcé par le mimétisme des acteurs qui est une caractéristique des marchés financiers. Pour rester compétitifs, de nombreux établissements ont fait preuve de souplesse dans l'accord de prêts. De la même manière, face à l'iminence de la crise, la peur et la perte de confiance se sont rapidement propagées entraînant une réaction simultanée de repli.

Il est donc important pour les banques aujourd'hui de rassurer les actionnaires pour que le marché se stabilise.

2. Une crise de confiance, une crise de défiance

La crise qui bouleverse les marchés financiers est avant tout une crise de confiance voire de défiance. L'opinion a conscience de la responsabilité des établissements bancaires dans cette situation. Or il est important de souligner que l'attractivité des banques pour attirer et conserver leurs clients repose essentiellement sur leur capacité à établir et entretenir une relation de confiance.

En effet sur le marché, les contraintes, notamment légales, conduisent à une quasi-homogénéisation de l'offre. Pour se distinguer les banques doivent assurer clients et prospects de la qualité de leurs services, de leur équilibre, de la sécurité qu'elles apportent.

La crise vient insinuer le doute dans la relation de confiance. Peut-on encore faire confiance aux établissements bancaires ? Sont-ils suffisament responsables ?

Dans la crise, les banques d'affaire sont beaucoup plus touchées par la chute des cours que les banques de dépôt. Mais leurs pertes ne sont pas que pécunières. En termes d'image, ces établissements sont également sévèrement atteints car souvent accusés par les médias sans

[3] WALRAS, Léon. *Eléments d'économie politique pure.* Pichon éditeur, Paris, 1896.

distinction. La médiatisation des demandes d'aide financière de la part des états par certains établissements[4] bancaires contribue d'ailleurs à fragiliser leur image. Comment restaurer la confiance des clients en appelant publiquement à l'aide ? L'établissement, en avouant sa faiblesse, renonce, du moins temporairement, à son objectif principal de communication : développer une relation de confiance avec sa clientèle.

B. Similitudes avec les autres crises :

Cette crise financière, bien qu'empreinte de particularités, n'en demeure pas moins une crise. En ce sens il est important de tenir compte de certains invariants.

1. Une crise annoncée

Comme toutes les crises, celle-ci s'inscrit dans une temporalité, plus ou moins précise. Même s'il est difficile de décréter l'entrée en crise à une date précise, comme nous l'avons expliqué en première partie, il est indéniable que des signes avant-coureurs auraient pu alerter les acteurs du marché financier.

En effet, pour reprendre l'expression de Christophe Roux-Dufort, une crise c'est « *un ensemble de fragilités plus l'ignorance* ». Il en est de même pour la crise que nous étudions. Les décisions irrationnelles qui ont été prises auraient pu être autant de signaux d'alerte annonçant la crise. Or l'ignorance de ces signaux successifs a conduit à alimenter l'instabilité du marché jusqu'à ce que la crise éclate face à l'évidence de la fragilité.

2. L'attribution de la culpabilité

Comme toutes les crises, il est également important, particulièrement pour l'opinion publique, de trouver un responsable de la situation. Dans ce rôle les établissements bancaires semblent tout désignés. La presse, notamment, a pointé du doigt ces derniers leur attribuant l'entière responsabilité de la crise. Pour l'opinion publique une banque est une banque, et l'amalgame entre banque d'investissement et banque de dépôt est fréquent.

[4] Exemple de la Deutsch Bank, Dexia

Mieux encore, dans un article du Figaro, George Pauget, patron du Crédit Agricole et de la fédération bancaire, avoue que « les banquiers ont commis des erreurs »[5]. Cette stratégie, selon nous très risquée vu le contexte, vise à démontrer une responsabilisation. Cela permet également de communiquer sur le changement, ce que fait aussitôt George Pauget.

D'autres établissements bancaires, loin de s'autoflagéler, dénonce la stigmatisation des établissements bancaires dans les médias[6]. La réaction est donc ici opposée puisqu'il s'agit de se dédouaner. Ainsi l'objectif est de retourner la situation et de faire des banques, française au moins, les victimes du système médiatique et de rejeter parallèlement la faute sur les banques d'affaire.

3. Une crise porteuse d'opportunités

La crise recèle d'opportunités pour toute entreprise touchée. Il est donc important de repérer ces opportunités et d'adapter sa stratégie de gestion de crise afin de ressortir grandi de celle-ci. Ainsi même pour les établissements bancaires, la crise peut permettre une évolution positive.

Si nous prenons l'exemple de BNP-Paribas, le groupe a choisi de communiquer et met en évidence sa solidité et son sérieux. Il est notamment possible de trouver sur son site corporate des clefs de compréhension de la crise, des articles et interviews de spécialistes qui expliquent la situation. Lors de notre entretien, Ariane Benard-Mechler[7] nous a également expliqué qu'il s'agit d'un moment de réflexion et de transformation.

Comme nous le rappelle nos deux interlocuteurs[8], la crise est aussi génératrice d'un élan de solidarité au sein de l'entreprise. Il s'agit de rester unis dans l'adversité pour mieux faire face et ensemble s'en sortir grandis.

[5] LAURENT, Samuel. « Pauget : « Les banquiers ont comis des erreurs » », *Le Figaro*, le 26 octobre 2008
[6] Cf. Annexe 2
Cf. La Chronique de Favilla, « La faute au « 20 heures » ? », *Les Echos*, le 3 décembre 2008, reprise des propos de Michel Rocard
[7] Cf. Annexe 1
[8] Cf. Annexes 1 et 2

III. Analyse de la communication des établissements bancaires dans la crise

A. Stratégies de communication

1. Les objectifs de communication

En cette période de crise, nous l'avons vu, les banques doivent palier à un déficit de confiance et faire face aux attaques répétées des médias en particulier. La communication doit donc se donner pour objectifs de restaurer la confiance de ses employés, clients et actionnaires, et de lutter contre la stigmatisation médiatique. Il s'agit de redonner aux établissements une meilleure crédibilité, expliquer la situation dans laquelle nous nous trouvons, rappeler leur professionnalisme et surtout veiller à ce que la communication ne soit pas un facteur anxiogène.

2. Les moyens

Pour atteindre ces objectifs plusieurs axes de communications sont possibles. Nous ne prétendons pas en faire une liste exhaustive mais simplement rappeler les plus importants. Notons également que dans une même stratégie, différents axes peuvent être utilisés.

Une grande partie des banques mise sur l'assurance, la sérénité. La BNP a même personnifié ces valeurs avec son « Captain Assur »[9], utilisant la diversification de ses activités pour donner l'image d'une banque sûre. Elle insiste également sur l'expertise de ses collaborateurs. C'est également le parti de nombreux autres établissements bancaires, comme la Société Générale, qui veulent affirmer leur compétence dans leur domaine.

Les banques communiquent également sur la proximité. Elles disent ainsi comprendre les préoccupations de leurs clients, les aider. Il s'agit de renforcer la relation client et cela passe soit par une campagne publicitaire soit par un vrai travail au niveau des agences, sites internet, newsletters, etc. Il est important alors dans le discours de rassurer sur la santé de la banque.

Enfin de nombreuses banques répondent aux attaques qui leur sont lancées en communicant sur l'augmentation du nombre de crédits octroyés et sur leurs résultats. Le Crédit Agricole a élaboré un publicommuniqué qui s'appuye sur des chiffres pour montrer cette augmentation. Ainsi la banque n'est pas un frein à la croissance mais bien un moteur de développement des projets et donc du pays.

[9] Cf. Annexe 4

3. Les méthodes

Il y a un réel changement dans la communication des établissements bancaires, un retour vers plus de sobriété. En temps de crise la sobriété semble de rigueur pour ne pas contraster avec la difficulté de la situation ni paraître arrogant. Comme le dit à juste titre Laurence Girard[10], « *Dans ces campagnes tactiques défensives, diffusées fin octobre et courant novembre, humour, dérision, provocation ou arrogance sont remisées aux oubliettes* ».

Toutefois certaines banques continuent à véhiculer une part de rêve, tout en diffusant un message positif. Il s'agit de ne pas sombrer dans le pessimisme ambiant. L'exemple actuel le plus significatif est sans doute celui de la Banque Populaire qui revisite le conte de Blanche-Neige pour montrer qu'elle soutient la création d'entreprises[11]. Le risque de cette stratégie est de paraître en décalage avec les préoccupations de leurs clients, de donner l'impression de ne pas comprendre tout le sérieux de la situation.

Enfin notons une stratégie singulière, celle de la Caisse d'épargne. La banque, qui rencontre de nombreux problèmes, attend la fin de l'année pour revenir sur la scène publicitaire. *"On ne peut pas reprendre la parole comme si on n'avait pas changé de période. La crise est contre culturelle pour la Caisse, très loin de ses valeurs de sécurité et d'épargne",* explique Natalie Rastoin, directrice générale d'Ogilvy, l'agence publicitaire de la banque[12]. Dans ce cas précis le silence se justifie mais n'en demeure pas moins risqué, car si l'on ne parle pas sur la scène médiatique, quelqu'un d'autre le fait pour nous.

B. Etudes de cas

1. La Société Générale : Confiance, sobriété, professionnalisme

SOCIETE GENERALE A la Société Générale, la stratégie est simple : restaurer la confiance en communiquant sur les fondamentaux. Lors de notre entretien, Denis Marquet[13] nous a dévoilé ses secrets de communication. *« Nous adoptons un discours fondé sur la confiance et la sérénité,»* a-t-il expliqué, *« c'est le moment de redire qui l'on est».* La Société Générale a donc choisi de se rapprocher de la simplicité plutôt que de vendre des promesses.

---

[10] GIRARD, Laurence, « Avec la crise, les banques revoient leur discours », *Le Monde,* le3 décembre 2008.
[11] Cf. Annexe 6
[12] Cf. GIRARD, Laurence, « Avec la crise, les banques revoient leur discours », *Le Monde,* le3 décembre 2008.
[13] Cf. annexe 2



Une étude des communiqués de presses diffusés par la banque depuis le 15 septembre jusqu'à aujourd'hui confirme que le groupe fait tout pour rassurer. Si elle n'a pas communiqué directement sur la crise, la Société Générale a beaucoup fait pour véhiculer l'image d'une banque stable et solide en communicant plutôt sur les résultats.

Le 17 novembre, la Société Générale a notamment lancé les « banker's stories » une série de 13 vidéos diffusées sur Internet (en Europe et en Asie) et à la télévision (en France) où les banquiers parlent de leurs métiers. Le message : ils sont là pour leurs clients. Jean Bourdoncle, Directeur de la marque Société Générale, explique la stratégie derrière cette campagne : « *Nous avons aussi à cœur de réaffirmer, dans le contexte actuel, la raison d'être de nos métiers qui sont des vrais métiers de proximité au service du soutien de l'économie réelle* »[14].

En choisissant de ne mettre en place ni cellule de crise ni communication de crise, l'équipe de communication de la Société Générale se laisse le temps de la réflexion et surtout évite l'effet anxiogène. Selon M. Marquet, *«il est important de faire preuve de prudence »* surtout parce que *« la crise est un sujet géré dans une durée indéterminée».*

Pour la Société Générale, la crise financière actuelle peut être aussi une opportunité de faire oublier l'affaire Kerviel et de fédérer tout le monde autour de valeurs communes. En interne, la communication insiste donc sur la solidarité et vise à renforcer les liens. Si la fréquence des messages n'a pas changé pour ne pas inquiéter, ceux-ci sont plus denses et cherchent à expliquer la situation.

2. BNP Paribas : transparence, sérénité, proximité

BNP PARIBAS La BNP aujourd'hui a choisi d'adopter une communication basée sur la clarté et la proximité. Ariane Benard-Mechler[15], responsable de la Communication interne à la BNP, a souligné l'importance de la transparence. «*La BNP est une banque qui ne ment pas ».* Pourtant, *« toute vérité n'est pas bonne à dire ...car le risque de perte de confiance est très important »*. Là encore, la stratégie de communication cherche à ne pas générer d'angoisse en communicant trop.

[14] Cf. annexe 3
[15] Cf. Annexe 1



Avec ses clients comme avec ses collaborateurs, le groupe mise sur une communication de proximité, sur du relationnel. La banque essaie donc de veiller à *« une cohérence totale de la communication entre les différents niveaux »* et tente de prévenir ses salariés avant les médias d'évènements importants. Pour réassurer leurs clients, outre la newsletter et le site Internet, les agences ont augmenté le nombre de rendez-vous avec les clients et mis en place des clubs-clients. Il s'agit de répondre à leurs inquiétudes. *« Nous travaillons à les rassurer sur la santé de la BNP. L'économie ne va pas s'écrouler et leurs économies ne vont pas s'envoler. »* Ainsi dans sa campagne publiciatire « Avec des fondations solides, on construit l'avenir plu sereinement »[16], la banque rassure les clients de sa bonne santé et appelle à la sérénité et à la confiance.

Sur les ondes radios, le message que l'on entend : « Chez BNP Paribas, votre banquier vous fait crédit». En réponse à ses détracteurs, la banque montre qu'elle reste un soutien aux projets de ses clients et donc au développement économique du pays.

Comme pour la Société Générale, la crise est pensée aussi comme une opportunité en interne pour se remettre en cause et resserrer les liens au sein de l'entreprise.

Conclusion

Pour conclure il nous paraît important de rappeler l'absence de recul par rapport à cette crise. En effet, dans la mesure où nous traitons d'un sujet que nous vivons, nous ne bénéficions pas d'un recul et d'un point de vue objectif de la situation. Nous ne savons également pas de quoi demain sera fait. Il se peut que la situation s'améliore petit à petit mais nous ne pouvons pas écarter la possibilité d'une rechute.

De même, nous n'avons pas la distance suffisante pour évaluer l'efficacité des stratégies adoptées par les établissements bancaires. Ayant adoptées des tactiques très variées, il y a fort à penser que les banques ne se sortiront pas toutes aussi efficacement de la crise.

Cependant tous les experts sont unanimes, la crise va durer. Il est donc important pour les banques d'intégrer ce changement de situation. Dans la mesure où nous ne sommes qu'en début de

[16] Cf. Annexe 5

crise, bien qu'il semble que nous ayons atteint le pic en termes de communication, les stratégies de communication des établissements bancaires sont appelées à évoluer.

Annexes :

Annexe 1 :

Entretien avec Madame Ariane Benard-Mechler, Responsable Communication Interne, GRM (Group Risk Management) BNP-Paribas, le 4 décembre 2008 :

- **Depuis quand vous estimez-vous en crise ?**

Depuis l'été 2007. Il y a d'abord eu la crise des subprimes qui a contaminé les marchés financiers. Puis cela a touché progressivement l'économie réelle.

Aujourd'hui nous sommes face à une crise sans précédent qui va avoir des répercussions fortes sur l'emploi. Contrairement à la crise de 1929, nous sommes dans une économie globalisée. La banque est un moteur de l'économie. Quand on refuse des financements aux ménages c'est toute l'économie du pays qui se paralyse.

- **Concernant la communication, qu'est-ce que la crise change ?**

Nous faisons une sélection encore plus précisedes messages à transmetre. BNP Paribas est une banque qui ne ment pas et adopte une communication transparente. Toutefois, toute vérité n'est pas bonne à dire, surtout en période de crise car le risque de perte de confiance est plus important que d'oridinaire. Trop de transparence pourrait avoir des effets catastrophiques en cas de mauvaise captation du message. Il faut donc faire preuve de sélectivité.

Nous veillons également à une cohérence totale de la communication entre les différents niveaux : nous essayons de faire en sorte que les collaborateurs soient informés toujours en amont d'un communiqué de presse.

- **En termes de communication quelle stratégie avez-vous adopté pour faire face à cette crise ?**

Nous avons choisi de mettre en place une communication de proximité avec nos clients via différents supports (newsletter, prise de rendez-vous, clubs clients…). Nous cherchons à les rassurer.

BNP Paribas est une grande banque de dépôt et ses activités de banque d'investissement sont contenues. Nous encourageons également une communication orale, directe, pour expliquer la situation.

Enfin BNP Paribas reste présent dans la presse. Dans tous les cas nous diffusons un message rassurant et transparent. Bien sûr le groupe subit des pertes mais elles ne sont pas colossales en comparaison d'autres établissements bancaires.

- **Quels messages communiquez-vous à vos autres publics cibles ?**

Notre message se veut rassurant. Nous communiquons également sur l'Intranet et l'Internet. Bien entendu nous adaptons nos messages aux cibles. Il faut comprendre qu'il n'y a pas de rationnalité quand la crise est là. Il y a une perte de confiance et de logique.

Pour les actionnaires, nous insistons sur le fait que la crise est passagère, qu'il faut garder confiance et que le Groupe BNP-Paribas maintient le cap. La sérénité est notre mot d'ordre vis-à-vis des actionnaires mais aussi auprès de nos collaborateurs.

- **Quelles opportunités cette crise peut porter pour votre groupe ?**

C'est encore trop prématuré pour voir les réelles opportunités de la crise. Mais la crise donne l'occasion dese remttre en cause et de dégager des axes d'amélioration qui peuvent se dégager.

Cela permet aussi le renforcement des liens dans l'entreprise. On retrousse tous les manches et on est ensemble pour affronter cela. Il s'opère un rapprochement, ce qui favorise une communication de proximité et réveille une certaine forme de solidarité

Une crise bouleverse notre vision de voir et faire les choses. Tous ces changements aux multiples visages vont être nourrissants pour tous.

Annexe 2 :

Entretien avec Monsieur Denis Marquet, Directeur de l'Information, Direction de la Communication du Groupe Société Générale, le 3 décembre 2008 :

- **Depuis quand vous estimez-vous en crise ?**

Il n'y a pas de crise en termes de communication car l'entreprise ne vit pas une crise mais subit les impacts d'une crise financière et économique. La Société Générale n'est pas plus attaquée qu'une autre.

Nous adoptons un discours fondé sur la confiance et la sérénité. Nous faisons une communication intense sur ce sujet. Mais nous n'avons pas mis en place de cellule de crise ni de communication de crise.

- **Quelles sont les particularités de cette crise ?**

La difficulté c'est la stigmatisation des établissements bancaires, stigmatisation par les politiques et les médias et donc par l'opinion publique. C'est d'une intensité exceptionnelle.

- **Concernant la communication, qu'est-ce que la crise change ?**

La crise change plusieurs choses. D'une part, cela change le ton de la communication externe. Il s'agit de plus se rapprocher de la simplicité, de ce que la Société Générale est, d'être moins dans les promesses. C'est un retour aux fondamentaux.

Pour la Société Générale, c'est le moment de redire qui on est.

Il est important d'éviter l'arogance ainsi qu'un décalage trop important entre la vérité et ce que l'on montre.

D'autre part, cette crise est un sujet géré dans une durée indéterminée, sans savoir de quoi sera fait le lendemain. Il est donc important de faire preuve de prudence.

Il n'y a pas de dispositif d'une intensité absolue mais en revanche un message qui veut que le salarié comprenne ce qui se passe. Nous ne faisons pas de surpromesse mais expliquons la situation au niveau mondial ainsi que pour l'entreprise.

Pour autant il ne s'agit pas de communiquer plus souvent mais de façon plus conséquente. Nous ne changeons pas la fréquence mais la densité des messages

Il faut d'ailleurs faire attention au côté anxiogène que peut avoir la communication. Par exemple je suis contre une prise de parole fréquente du Drirecteur Général car ce serait disproportionné. On ne peut pas le faire intervenir tous les jours.

Il est donc important de ne pas trop changer les habitudes. Nous préférons nous raccrocher aux résultats.

- **Quels outils avez-vous mis en place pour gérer la crise ?**

Nous n'avons pas préparé de scénarios catastrophes car tout ce qu'on aurait préparé ne servirait à rien. Ce que l'on doit préparer ce sont les outils, les ressources, les contacts, etc. On réussit une crise au travail qu'on a mené depuis 10ans.

Il faut que les outils soient prêts, les supports, … Ils doivent également être testés en réel.Par exemple nous avons testé la mailing-liste pour envoyer les cartes de vœux.

En revanche nous n'avons pas de texte préparé. Il faut avoirs les fichiers et contacts (dirigeants, salariés, prestataires) à jour. La préparation est très importante.

- **Quelles opportunités cette crise peut porter pour votre groupe ?**

Cette crise permet de dépasser l'affaire Kerviel, « une crise en remplace une autre ».

De plus c'est aussi l'occasion de se poser des questions, les bonnes questions, que l'on ne se pose pas tout le temps quand tout va bien : « N'y a-t-il pas une manière plus efficace d'arriver à un résultat et pour moins cher ? ». On remuscle ainsi l'ensemble des choses.

Cette crise permet aussi de travailler sur la cohérence entre interne et externe et entre les différents pays. C'est l'occasion de fédérer tout le monde autour d'une valeur commune.

Enfin la crise nous amène à revenir sur le sens de notre action et des nos métiers.

- **D'autant que c'est sur cette question que les banques sont très critiquées par les médias …**

Oui et c'est dangereux car on nous demande d'accorder des crédits très largement, ce qui est justement la cause des problèmes actuels aux Etats-Unis avec les crédits immobiliers (subprime) contractés par des personnes qui ne pouvaient plus rembourser.

C'est aussi injuste car nous continuons à prêter et à soutenir l'économie. La plus part des grandes banques françaises a d'ailleurs dû communiquer en publicité sur l'augmentation du nombre de prêts au 3ème trimestre 2008.

En France on recherche plus des responsables que des solutions.

Annexe 3 :

Les bankers stories de la Société Générale



Annexe 4 :

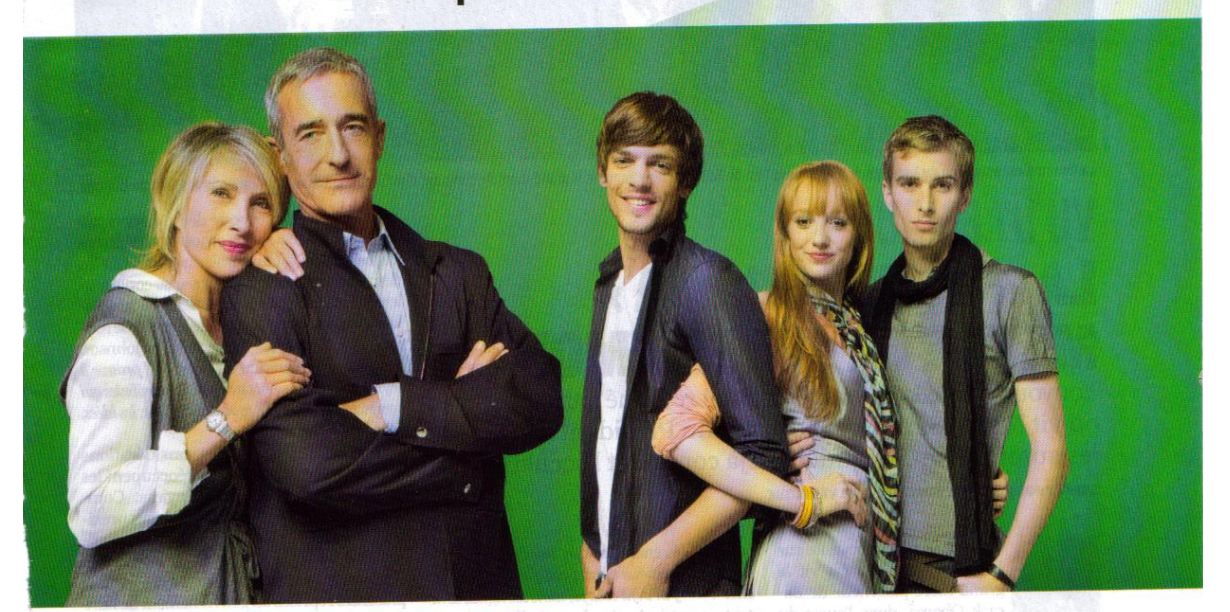

BNP PARIBAS
présente
CAPTAIN ASSUR
Votre banquier vous assure :
un même expert, une double compétence
Découvrez toutes nos solutions d'assurance et d'assistance (personnes, biens, vie quotidienne)
www.bnpparibas.net
La banque et l'assurance d'un monde qui change
BNP PARIBAS

Annexe 5 :



BNP PARIBAS | La banque d'un monde qui change

Avec des fondations solides, on construit l'avenir plus sereinement



BNP Paribas, partenaire à votre disposition pour toutes vos solutions d'épargne.

BNP Paribas est aujourd'hui la première banque de dépôts en Europe.
Nous sommes là pour vous accompagner dans le financement de vos projets personnels et professionnels, vos projets d'avenir et de développement.
Chez BNP Paribas, nos solutions d'épargne accompagnent vos projets.

- **BNP Paribas, l'un des acteurs bancaires mondiaux les plus solides.**
  L'un des trois groupes bancaires les mieux notés pour sa solidité financière : notation AA+ selon l'agence de notation Standard & Poor's - 7e banque la plus sûre du monde selon le magazine Global Finance.

- **BNP Paribas, une entreprise performante et socialement responsable.**
  7e banque mondiale en termes de profits fin 2007 - 7e banque mondiale en termes de PNB fin 2007 - Une démarche mondiale et locale pour développer la microfinance et le microcrédit - Des initiatives en faveur de l'insertion économique et de la solidarité - Et des programmes en faveur de l'éducation, de la santé et de la culture partout dans le monde.

www.bnpparibas.net

Annexe 6 :


Nous soutenons
votre audace d'entreprendre.
1er distributeur de Prêt à la Création d'Entreprise*.
+X
BANQUE POPULAIRE
Banque et populaire à la fois.

Bibliographie :

Ouvrages :

- ALTEMAIRE, Alice et RENAUDIN, Hervé. *Gestion de Crise, Mode d'emploi*. (Paris : Liaisons, 2007).
- WALRAS, Léon. *Eléments d'économie politique pure.* (Pichon éditeur, Paris, 1896).

Articles :

- ALZICOVICI, Francine. « Faut-il communiquer en cas de crise ? », *Le Monde Economie*, le 14 octobre 2008.
- BAYART, Bertille. « L'appel à la lucidité de David de Rotschild », *Le figaro* Econimie, le 17 semptembre 2008.
- BERNY, Laura et MAUJEAN, Guillaume. « Les banques françaises face aux critiques », *Les Echos*, le 12 novembre 2008.
- CHAPUIS, Nicolas. « Alan Greenspan », *Libération,* le 24 octobre 2008.
- EDWALD, François. « L'utopie de la responsabilité », *Les* Echos, le 7 octobre 2008.
- GIRARD, Laurence, « Avec la crise, les banques revoient leur discours », *Le Monde,* le3 décembre 2008.
- LAURENT, Samuel. « Pauget : « Les banquiers ont comis des erreurs » », *Le Figaro*, le 26 octobre 2008
- LOSSON, christian. « Pourquoi ça va plus mal ? pourquoi passe-t-on d'une crise de confiance à une crise de défiance ? », *Libération,* le 9 octobre 2008.
- MAUSSION, Catherine. « La banque postale touchées par les subprimes, comme les autres », *Libération*, le 2 décembre 2008.
- MICHEL, Anne. « Les établissements bancaires n'échappent pas à la défiance », *Le Monde*, le 25 novembre 2008.
- « Les banques ont tué la conjoncture », *Le Point*, Dossier spécial Crise Financière, novembre 2008, n°1885.
- Eclairage, journal du Crédit Agricole, « Crises et sorties de crises », n°127, Novembre 2008
- Les confidentiels du Figaro. « Lagarde demande aux banques d'améliorer leur communication », *Le Figaro et vous*, le 8 novembre 2008.
- « Les leçons de BNP Paribas », *Le figaro*, le 7 Octobre 2008.
- La Chronique de Favilla, « La faute au « 20 heures » ? », *Les Echos*, le 3 décembre 2008, reprise des propos de Michel Rocard

Articles en ligne :

- www.lesechos.fr, article « Crise Mondiale jour par jour », le 17 octobre 2008.
- www.lemonde.fr, article « Un mois de crise financière », le 15 octobre 2008.
- www.nytimes.com, article « 10 Weeks of Financial Crisis », le 27 septembre 2008.

- www.foxbusiness.com, BERTE, Erik. « The Financial Crisis : A Timeline », le 29septembre 2008.
- www.guardian.co.uk, « Banking crisis timeline », le 8 octobre 2008.
- www.earthtimes.org, article « Chronology : US Financial Crisis : US Business .
- www.dw-world.de, article « Chronology, Anatomy of a Financial Crisis », le 15 novembre 2008.
- www.mondialisation.ca, article “La triple fraude des grandes banques privées »
- www.france-amérique.com, article « La crise économiqe éclipse l’effet Obama, les marchés replongent », le 6 novembre 2008
- http://eco.rue89.com, François KRUG, article « La Caisse d’Epargne : comment avouer 600 millions de pertes », le 17 octobre 2008
- http://bourse.lci.fr, article « La Société Générale lance les « bankers stories » : la banque racontée par ceux qui la font », le 17 novembre 2009
- http://afp.google.com, AFP: US in ‘once-in-a-century’ financial crisis » (Quote by Greenspan)
- www.sp.socgen.com, communiqués de presse de la Société Générale depuis le mois de septembre.